

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) menurut Mahsun, dkk(2007) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja menurut Mangkunegara (2005)dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Unsur-unsur pengukuran kinerja menurut Ruky (2002) adalah:

1. Kinerja berorientasi pada input. Cara ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian Auditor. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, adaptasi, komitmen, sopan santun dan lain-lain.
2. Kinerja yang berorientasi pada proses. Melalui cara ini, kinerja atau prestasi Auditor yang diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang Auditor

dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kata lain penilaian masih tetap tidak difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang diteliti adalah meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan padanya.

3. Kinerja yang berorientasi pada output. Sistem ini biasa juga disebut sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai karyawan. Sistem ini berbasis pada metodemanajemen kinerja berbasiskan pada konsep manajemen berdasarkan sasaran.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Faktor penentu prestasi kerja individu menurut Mangkunegara (2005) adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan

potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Untuk mendapatkan informasi atas kinerja karyawan, maka ada beberapa pihak baik itu perorangan ataupun kelompok yang biasanya melakukan penilaian atas kinerja karyawan. Menurut Robbins (2006), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan langsung

Semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawan.

2. Rekan kerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan. Pertama, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada karyawan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam pekerjaan. Kedua, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilaian menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3. Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4. Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian ini cocok dalam perusahaan yang memperkenalkan tim.

Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi baik dari dalam maupun dari luar. Untuk sisi internal, tentu kepuasan kerja seseorang akan menyangkut komitmennya dalam bekerja, baik komitmen profesional maupun komitmen organisasional. Sedangkan dari sisi eksternal, tentu kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja, baik dari atasan maupun bawahan.

Perubahan lingkungan, khususnya lingkungan bisnis dan organisasi saat ini tidak sekedar berjalan sangat cepat tetapi juga bersifat tidak pasti. Implikasinya muncul fenomena-fenomena baru seperti globalisasi, dunia tanpa batas atau hilangnya batas-batas antar negara, antara daerah, bahkan antar individu. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan selalu berubah seperti saat ini

diperlukan kepemimpinan yang mampu mengantisipasi ke depan yang lebih relevan dengan situasi kompleks seperti sekarang ini.

Kepemimpinan menurut Robbins (2006) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Penelitian tentang kepemimpinan menurut Trijayanti (2015) telah berkembang pesat dan perhatiannya pada efektivitas kepemimpinan yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan kepuasan dan motivasi karyawan. Untuk selalu siap menghadapi perubahan yang selalu terjadi tersebut, PT Chakra Naga Furniture Jepara sebagai salah satu bisnis di bidang meubel dituntut untuk selalu memberikan perhatian yang besar pada upaya-upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

Upaya-upaya tersebut dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan baik yang bersifat struktural ataupun yang bersifat fungsional. Pendidikan dan pelatihan saja tidaklah cukup, diperlukan adanya pembinaan dan motivasi kerja karyawan untuk menumbuhkan komitmen yang kuat dalam rangka meningkatkan prestasinya. Hal tersebut sangatlah penting mengingat perhatian orang terhadap komitmendewasa ini semakin besar, terutama disebabkan adanya pemahaman bahwa kinerja berkaitan erat dengan komitmen.

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga menjadi faktor penentu kinerja karyawan. Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan yang berhubungan dengan gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, supervisi, praktek organisasi dan hubungan dengan rekan kerja. Diantara

indikator-indikator penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai prediktor penting. Penelitian-penelitian MSDM mencoba untuk menerapkan model-model kepemimpinan dalam lingkup kerja karyawan dan mengusulkan penggunaan model kepemimpinan untuk menganalisis kepuasan dan motivasi auditor. Secara empiris menurut Wijayantidan Meftahudin(2016) ditemukan bahwa perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan motivasi bawahan.

2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Terry G. R dalam Kartono (2008) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Menurut Benis dalam Kartono (2008) kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang agen menyebabkan bawahan bertindak laku menurut suatu cara tertentu. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehandukungan dan kerjasama dengan orang-orang diluar kelompok atau perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, dan mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok, dalam usaha mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan pada situasi tertentu. Dengan demikian kepemimpinan meliputi pemimpin, pengikut, dan situasi. Oleh karena itu

seorang pemimpin harus memperhatikan tugas dan manusia dalam menjalankan kepemimpinannya.

Seorang pemimpin diharapkan memiliki kecakapan teknis maupun manajerial yang profesional. Kecakapan manajerial menuntut perannya dalam memimpin orang lain. Keterampilan tersebut terlihat dalam tindakannya seperti menyeleksi, mendidik, memotivasi, mengembangkan sampai memutuskan hubungan kerja. Kepemimpinan mempunyai fungsi utama sebagai penggerak atau dinamisator dan kordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana, dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi(Kartono, 2008).

Pemimpin harus mempunyai pandangan akan kepemimpinan yang ditangguknya sebagai suatu peluang yang nantinya bisa memberikan suatu arti atau bahkan manfaat bagi banyak pihak, bukan malah berpandangan sebagai suatu posisi atau *property* yang nantinya bisa mengambil hasil atau memanfaatkan banyak pihak untuk dijadikan keuntungan bagi dirinya sendiri, pandangan inilah yang nantinya menjadi kekuatan besar bagi seorang pemimpin untuk memiliki, memahami, dan menerapkan secara kombinatif faktor-faktor penentu keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi, dan diantara faktor-faktor penentu tersebut adalah gaya kepemimpinan.

Pemimpin diharapkan juga dapat menampilkan gaya kepemimpinan segala situasi tergantung kondisi dan situasi. Pemimpin yang hanya menampilkan satu macam gaya saja akan menjadi kurang efektif. Selain itu, diharapkan seorang pemimpin tampil sebagai pemberi ilham dalam masa-masa sulit, sehingga

terpancar rasa keyakinan akan atasannya dalam diri para bawahannya. Kepemimpinan menurut Robbins (2006) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan.

Terdapat beberapa teori tentang kepemimpinan menurut Thoha (2007) diantaranya: teori sifat, teori kelompok, dan teori situasional. Teori-teori tersebut dijelaskan pada penjelasan dibawah ini:

1. Teori Sifat

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwapemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Teori *the Great Man* menyatakan bahwa seseorang pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Jadi kepemimpinan adalah fungsi dari kualitas seseorang yang dibawah sejak lahir dan bukan fungsi dari dukungan dan lingkungan. Seseorang akan tampil lebih berhasil jika dapat mengenali potensi kualitas dirinya maka dia harus memahami dan memenuhi kualitas yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

2. Teori Kelompok

Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya atas dasar prinsip saling menguntungkan, yaitu pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan. Dengan adanya porsi perhatian terhadap bawahan akan memperluas pandangan, memperkokoh kekompakan

kelompok terhadap kepemimpinan seseorang yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen kelompok itu terhadap tujuan organisasi.

3. Teori Situasional

Teori ini menjelaskan, bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi atau luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan itu harus dijadikan tantangan untuk diatasi, maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah yang aktual. Sebab permasalahan hidup yang penuh pergolakan, selalu akan memunculkan tipe kepemimpinan yang relevan bagi masanya.

Thoha (2007) merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu: motivasi diri, dorongan prestasi, dan orientasi sikap hubungan, hal tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Keunggulan Intelegensia (kecerdasan). Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
2. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil. Karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
4. Orientasi sikap hubungan. Para pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa teori kepemimpinan itu ada tiga yaitu teori sifat, teori kelompok dan teori situasional. Untuk dapat berhasil, seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan, kedewasaan, motivasi yang tinggi, serta menghargai bawahannya. Menurut Kartono (2008) tanggung jawab dan wewenang pemimpin adalah:

1. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
2. Menyinkronkan ideologi, ide, pikiran, dan ambisi anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
3. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
4. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi
5. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin, dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
6. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
7. Mampu memenuhi harapan, keinginan, dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal ditengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan anggota kelompok setiap harinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kepemimpinan pada dasarnya menunjukkan perlu adanya pengarahan kepada karyawan atau bawahannya, serta membantu mereka agar bisa mengatasi kesulitan-kesulitan, dan memudahkan mereka dalam menjalankan tugas-tugas sesuai dengan yang telah ditentukan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2006) seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidaknya seseorang yang relatif terhadap pekerjaannya yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja.

Sumber kepuasan kerja adalah adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan perasaan yang positif/negatif tentang beberapa aspek dari pekerjaan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja tergantung pada tingkat perolehan intrinsik dan ekstrinsik pada pandangan pekerja terhadap perolehan tersebut. Tingkat perolehan mempunyai nilai yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Bagi orang tertentu, pekerjaan yang penuh

tanggung jawab dan yang menantang mungkin menghasilkan perolehan yang netral atau bahkan negatif. Bagi orang lain, perolehan pekerjaan semacam itu mungkin mempunyai nilai yang positif. Orang mempunyai nilai yang berbeda-beda, yang dikaitkan dengan perolehan pekerjaan. Perbedaan tersebut akan menimbulkan perbedaan tingkat kepuasan kerja bagi pekerjaan yang intinya sama.

Kepuasan kerja dapat pula didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan sebagai hasil persepsi seseorang terhadap pekerjaannya, pekerjaan tersebut dapat memenuhi atau memfasilitasi tercapainya pemenuhan nilai pekerjaan yang penting bagi orang tersebut. Kepuasan kerja sebagai cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya, apakah ia memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sesuatu yang tidak menyenangkan. Berdasarkan pernyataan beberapa tokoh di atas, peneliti mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan, sikap, dan persepsi seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun dari aspek-aspek pekerjaannya, yang menghasilkan keadaan emosi yang menyenangkan bagi orang tersebut.

Kepuasan kerja merupakan faktor kritis untuk dapat tetap mempertahankan individu yang berkualifikasi baik. Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan yang berhubungan dengan gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, supervisi, praktek organisasi dan hubungan dengan rekan kerja. Faktor penyebab kepuasan kerja dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori umum, yaitu faktor lingkunganpekerjaan dan faktor individu. Enam faktor penyebab kepuasan kerja yang termasuk dalam faktor lingkungan:

1. Karakteristik pekerjaan

Individu yang merasakan kepuasan intrinsik ketika melakukan tugas-tugas dalam pekerjaannya akan menyukai pekerjaan mereka dan memiliki motivasi untuk memberikan performa yang lebih baik.

2. Batasan dari organisasi (*organizational constraints*)

Batasan dari organisasi adalah kondisi lingkungan pekerjaan yang menghambat performa kerja karyawan. Karyawan yang mempersepsikan adanya tingkat batasan yang tinggi cenderung untuk tidak puas dengan pekerjaannya.

3. Peran dalam pekerjaan

Ambiguitas peran dan konflik peran memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Karyawan mengalami ambiguitas peran ketika ia tidak memiliki kepastian mengenai fungsi dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Sedangkan konflik peran terjadi ketika individu mengalami tuntutan yang bertentangan terhadap fungsi dan tanggung jawabnya.

4. Konflik antara pekerjaan dan keluarga

Konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi ketika tuntutan dalam pekerjaan dan tuntutan keluarga saling bertentangan satu sama lain. Konflik tersebut memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami tingkat konflik yang tinggi cenderung untuk memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

5. Gaji

Hubungan antara tingkat gaji dan kepuasan kerja cenderung lemah. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa gaji bukan merupakan faktor yang sangat

kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Walaupun tingkat gaji bukan merupakan hal yang penting, keadilan dalam pembayaran gaji dapat menjadi sangat penting karena karyawan membandingkan dirinya dengan orang lain dan menjadi tidak puas jika memperoleh gaji yang lebih rendah dari orang lain dan menjadi tidak puas jika memperoleh gaji yang lebih rendah dari orang pada pekerjaan yang sama. Hal yang dapat menjadi lebih penting daripada perbedaan gaji adalah bagaimana karyawan menyadari bahwa pembagian gaji sudah diatur oleh kebijakan dan prosedur yang adil. Oleh karena itu, proses pembagian gaji memiliki dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja daripada tingkat gaji yang sesungguhnya.

6. Stress kerja

Dalam setiap pekerjaan, setiap karyawan akan menghadapi kondisi dan situasi yang dapat membuat mereka merasa tertekan (stress). Kondisi dan situasi tersebut tidak hanya mempengaruhi keadaan emosional pada waktu yang singkat, tetapi juga kepuasan kerja dalam jangka waktu yang lebih lama. Adapun situasi dan kondisi dalam pekerjaan yang dapat membuat karyawan merasa tertekan adalah: (a) beban kerja: tuntutan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, (b) kontrol: kebebasan yang diberikan pada karyawan untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka, dan (c) jadwal kerja: jadwal kerja yang fleksibel, waktu kerja yang panjang, waktu kerja malam, dan kerja paruh waktu. Ketiga kondisi tersebut memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

Sedangkan dua faktor penyebab kepuasan kerja yang termasuk ke dalam faktor individu antara lain:

1. Karakteristik kepribadian

Locus of control dan *negative affectivity* merupakan karakteristik kepribadian yang memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. *Locus of control* merupakan variabel kognitif yang merepresentasikan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mengontrol penguatan positif dan negatif dalam kehidupan. Karyawan yang memiliki *locus of control* internal, yakin bahwa dirinya mampu mempengaruhi penguatan, akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sedangkan *negative affectivity* merupakan variabel kepribadian yang merefleksikan kecenderungan seseorang untuk mengalami emosi negatif, seperti kecemasan atau depresi, dalam menghadapi berbagai macam situasi. Karyawan yang memiliki *negative affectivity* yang tinggi cenderung untuk memiliki kepuasan kerja yang rendah.

2. Kesesuaian antara individu dengan pekerjaan

Pendekatan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan menyatakan bahwa kepuasan kerja akan timbul ketika karakteristik pekerjaan sesuai atau cocok dengan karakteristik individu. Penelitian lain menyatakan bahwa kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya dilihat berdasarkan perbedaan antara kemampuan yang dimiliki seseorang dan kemampuan yang dituntut dalam sebuah pekerjaan. Semakin kecil perbedaan tersebut, semakin besar pula kepuasan kerja.

Tujuh tingkah laku yang merupakan hasil dari kepuasan kerja seseorang:

1. Performa kerja

Seseorang yang menyukai pekerjaannya akan lebih termotivasi, bekerja lebih keras, dan memiliki performa yang lebih baik. Selain itu, terdapat bukti yang

kuat bahwa seseorang yang memiliki performa yang lebih baik, lebih menyukai pekerjaan mereka karena penghargaan yang sering diasosiasikan dengan performa yang baik. Performa kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat ketika organisasi mengaitkan penghargaan dengan performa kerja yang baik.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB merupakan tingkah laku yang melebihi prasyarat formal dalam pekerjaan seperti hal-hal yang dilakukan secara sukarela untuk membantu rekan kerja dan organisasi. Seseorang yang menyukai pekerjaannya akan melakukan hal-hal yang lebih dari apa yang diperlukan oleh pekerjaannya. Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja dan OCB saling berhubungan satu sama lain.

3. *Withdrawalbehavior*

Banyak teori membuat hipotesis bahwa orang yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindari pekerjaan mereka, baik secara permanen dengan keluar dari pekerjaan maupun secara temporer dengan absen atau datang terlambat. Banyak peneliti juga menganggap perilaku absen dan turnover sebagai fenomena yang berhubungan dan dilandasi oleh motivasi yang sama untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Korelasi yang ditemukan antara kepuasan kerja dan perilaku absen cenderung lemah.

4. *Burnout*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki tingkat burnout yang tinggi. Selain itu, tingkat kontrol dan

kepuasan hidup yang rendah serta timbulnya gejala gangguan kesehatan dan intense yang tinggi untuk berhenti dari pekerjaan.

5. Kesehatan fisik dan kesejahteraan psikologis

Beberapa peneliti menyatakan adanya hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan gejala fisik atau psikosomatik, seperti sakit kepala dan sakit perut. Selain itu, situasi kerja yang tidak memuaskan juga memiliki potensi untuk mempengaruhi kesehatan fisik dan psikologis.

6. *Counterproductive behavior*.

Agresi terhadap rekan kerja dan atasan, sabotase, dan pencurian merupakan bentuk dari *Counterproductive behavior*. Tingkah laku tersebut sering diasosiasikan dengan ketidakpuasan dan frustrasi dalam bekerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan *Counterproductive behavior*.

Pengukuran kepuasan kerja individu dengan menggunakan *Job Satisfaction Survey* mengandung pengukuran sembilan aspek sebagai berikut:

1. *Pay* (gaji): kepuasan individu terhadap gaji dan kenaikan gaji.
2. *Promotion* (promosi): kepuasan individu terhadap kesempatan promosi.
3. *Supervision* (atasan): kepuasan individu terhadap atasan.
4. *Fringe benefits* (tunjangan): kepuasan individu terhadap tunjangan yang diberikan perusahaan.
5. *Contingent rewards* (imbalan non-finansial): kepuasan individu terhadap imbalan non-finansial yang diberikan karena performa baik yang ditunjukkan oleh individu dalam bekerja.

6. *Operating conditions* (kondisi operasional): kepuasan individu terhadap peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang berlaku dalam organisasi.
7. *Co-workers* (rekan kerja): kepuasan individu terhadap rekan-rekan kerja.
8. *Nature of work* (tipe/jenis pekerjaan): kepuasan individu terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan.
9. *Communication* (komunikasi): kepuasan individu terhadap komunikasi yang terjalin dalam organisasi.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan itu dapat dinilai dari gaji, promosi, atasan, tunjangan, imbalan non-finansial, kondisi operasional, rekan kerja, tipe atau pekerjaan, dan komunikasi yang didapat dari tempat kerja tersebut.

2.1.4 Motivasi Kerja

Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Motivasi menurut Hasibuan (2002) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Karakteristik pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain: 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) Memiliki Program kerja berdasarkan rencana dan tujuan nyata serta berjuang untuk merealisasikannya, 3) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya, 4) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan, dan 5) Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Motivasi memiliki dua bentuk dasar: *Pertama*, motivasi buatan (*extrinsic*), yaitu segala hal yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. Kedua, motivasi hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor-faktor dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi orang untuk berperilaku atau untuk bergerak ke arah tertentu. Kenyataannya, bentuk motivasi tersebut saling berkaitan erat, artinya pengaruh yang datang dari luar akan mempengaruhi motivasi yang datang dari dalam diri seseorang. Motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Untuk memotivasi secara efektif diperlukan: Memahami proses dasar motivasi, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, mengetahui bahwa motivasi bukan hanya dapat dicapai dengan menciptakan perasaan puas, dan memahami bahwa disamping semua faktor di atas, ada hubungannya yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasinya, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori motivasi dalam penelitian ini didasarkan pada teori berprestasi (*Achievement Theory*). Menurut Mangkunegara

(2005), motivasi yaitu produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. Kebutuhan berafiliasi (*Need for affiliation*), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. Kebutuhan kekuatan (*Need for power*), merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Pembinaan virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu motif, harapan dan insentif. Ketiga dimensi dari motivasi tersebut diuraikan secara singkat pada bahasan berikut:

1. Motif

Motif adalah suatu prangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu dorongan di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu.

2. Harapan

Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tinggi bila karyawan meyakini upaya tersebut akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional (memberikan harapan kepada karyawan) seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan.

3. Insentif

Menurut Mangkunegara (2005), menyimpulkan bahwa insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerjakaryawan. Pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan terpacu motivasi kerjanya dan mampu mencapai produktivitas kerja maksimal.

Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, maka seorang pemimpin harus bersungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor sebagai berikut:

1. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seseorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil.

Pimpinan juga harus member semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya itu.

2. *Recognition* (pengakuan)

Pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

3. *The Work it Self* (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga, bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai yang sesuai dengan bidangnya.

4. *Responsibilities* (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5. *Advancement* (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih

bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya atau untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut banyak memberikan masukan serta kontribusi tambahan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Komang Alit Trijayanti (2015) dalam penelitiannya yang berjudul, *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Provinsi Bali).”* Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data yang diperoleh dari kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala likert. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor Kantor Akuntan Publik di Bali tahun 2015. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah auditor pada Kantor Akuntan Publik (KAP) yang terdapat di Provinsi Bali sebanyak 63 auditor. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji regresi linier berganda. Data dianalisis dengan menggunakan software SPSS versi 19. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja auditor, dan terdapat

pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja auditor.

Ratna Wijayanti dan Meftahudin (2016) dalam penelitiannya yang berjudul, “*Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating.*” Penelitian ini dilakukan dengan 3 BMT di Kabupaten Wonosobo. Jumlah sampel yang tetap sekitar 100 responden yang menggunakan metode puas sampling. Analisis yang digunakan meliputi ujian validasi, ujian rehabilitasi, ujian asumsi klasik, *Moderated regression Analysis* (MRA), pengujian hipotesis, dan uji dari model yang tepat. Analisis yang digunakan meliputi uji validasi, uji rehabilitasi, uji asumsi klasik, *Moderated regression Analysis* (MRA), pengujian hipotesis, dan ujian dari hasil model. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan Islam memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan Islam juga mempengaruhi kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan ke arah yang berlawanan terhadap kinerja karyawan.

Widyawatiningrum, dkk (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Di PTPN X Jember.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember melalui kepuasan kerja. Sebagai objek penelitian ini adalah karyawan tetap dan sementara PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember,

dengan sampel 154 karyawan yang menjadi responden. Berdasarkan analisis menggunakan SEM, menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan di PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember sementara kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan di PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember sedangkan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember.

Langi, dkk (2015) dalam penelitiannya yang berjudul, “*The Impact Of Leadership Style, Work Motivation, And Job Satisfaction On Employee Performance (Bank BNI Kawangkoan Branch)*.” Penelitian ini di desain untuk menganalisis keterkaitan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja di Bank Negara Indonesia Cabang Kawangkoan menggunakan Metode Analisis Regresi, sehingga peneliti dapat menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yang merupakan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan beberapa teknik analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Cabang Kawangkoan. Hasil parsial menunjukkan bahwa ketiga variabel ini juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan kecuali variabel motivasi.

Monce Brury (2016) dalam penelitiannya yang berjudul, “*Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Lokasi pada penelitian dilakukan pada Kantor SAR Sorong dengan jumlah sampel 78 pegawai. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1 menunjukkan ringkasan dari hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel. 2.1. Penelitian Terdahulu

Judul, Peneliti	Variabel	Metodologi	Hasil
Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Provinsi Bali), Komang Alit Trijayanti	Independen: 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) 2. Kepuasan Kerja (X_2) 3. Motivasi Kerja (X_3). Dependen: Kinerja (Y)	Sampel auditor pada Kantor Akuntan Publik Bali sebanyak 63 auditor. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji	Kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja, baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja auditor

Judul, Peneliti	Variabel	Metodologi	Hasil
(2015)		regresi linier berganda.	
Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating, Ratna Wijayanti dan Meftahudin (2016)	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Islami (X_1) 2. Motivasi (X_2) 3. Kepuasan Kerja (X_3). <p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lama Kerja (Y_1) 2. Kinerja (Y_2) 	<p>Sampel karyawan 3 BMT di Kabupaten Wonosobo sebanyak 100 responden. Teknik analisis yang digunakan <i>Moderated regression Analysis</i> (MRA).</p>	<p>Kepemimpinan Islam memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan Islam juga mempengaruhi kinerja karyawan yang menunjukkan hubungan ke arah yang berlawanan terhadap kinerja karyawan</p>
Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Di PTPN X Jember, Widyawatiningrum, dkk (2015)	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi (X_1) 2. Kepemimpinan (X_2) 3. Budaya Organisasi (X_3), <p>Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan (Y_1) 2. Kinerja (Y_2) 	<p>Sampel adalah karyawan tetap dan sementara PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember, sejumlah 154 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM Analisis.</p>	<p>Motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan. Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p>
The Impact Of Leadership Style, Work Motivation, And Job Satisfaction On Employee Performance (Bank BNI Kawangkoan Branch), Langi, dkk (2015)	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership Style (X_1) 2. Work Motivation (X_2) 3. Job Satisfaction (X_3) <p>Dependen:</p> <p>Employee Performance (Y)</p>	<p>Sampel adalah karyawan tetap Bank BNI Kawangkoan Branch sebanyak 18. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis</p>	<p>Gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

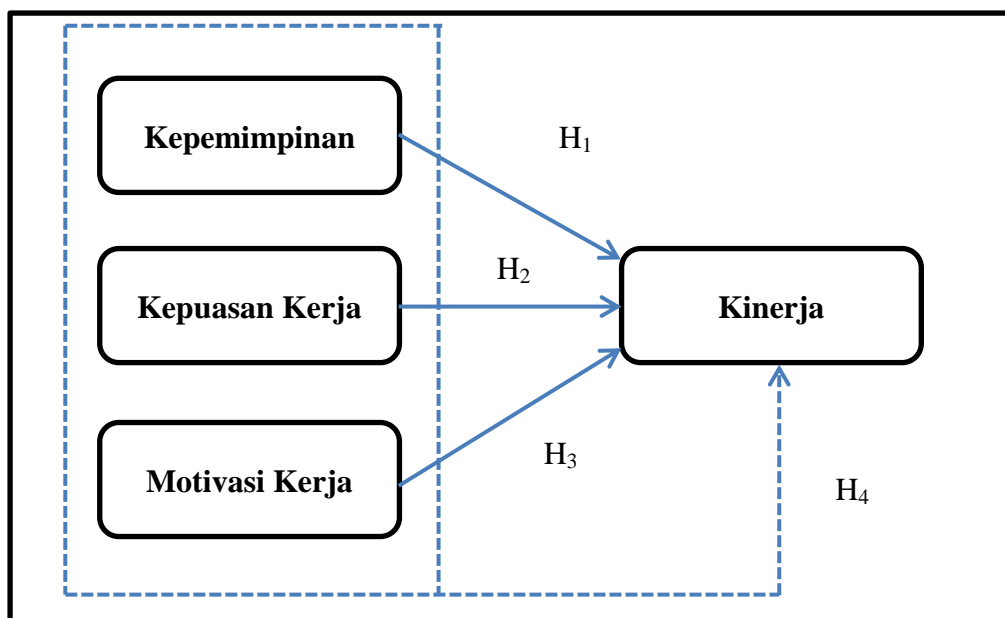
Judul, Peneliti	Variabel	Metodologi	Hasil
		regresi berganda.	
Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong, Monce Brury (2016)	Independen: 1. Kepemimpinan (X_1) 2. Budaya Organisasi (X_2) 3. Motivasi Kerja (X_3) 4. Kepuasan Kerja (X_4) Dependen: Kinerja (Y)	Sampel adalah karyawan Kantor SAR Sorong dengan jumlah sampel 78 pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda.	Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai karyawan dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Hasil kerja karyawan akan memberikan umpan balik bagi karyawan itu sendiri untuk selalu aktif melakukankerjasamanya secara baik. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaanyang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Salah satu faktor yangmempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang kepuasan kerjanya rendah akan berakibat pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena karyawan menjadi motor penggerak dari perusahaan.Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya motivasi dan kepuasan kerja.

Disamping faktor motivasi dan kepuasan kerja, kepemimpinan juga berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.Pimpinan dapat berpengaruh

terhadap karyawan, karena seorang pimpinan dapat mempengaruhi karyawannya dengan memberikan pengarahan dan dukungan sehingga menimbulkan motivasi kerja, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja yang secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan berikut ini:



Gambar. 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan:

- = Uji statistik partial (uji t atau pengujian secara individu), yaitu pengujian koefisien regresi secara parsial dengan menentukan formula statistik yang akan diuji.
- = Uji Secara Simultan (uji F) pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara serentak atau bersama-sama variabel independen berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis, maka dapat dirumuskan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chakra Naga Furniture Jepara.
- H₂ : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chakra Naga Furniture Jepara.
- H₃ : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Chakra Naga Furniture Jepara.
- H₄ : Diduga kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Chakra Naga Furniture Jepara.